

翻 訳

自習小冊子

## 企業経営の基礎——資本計画

中小企業庁 1002

紺 野 剛

このガイドシートは教師用にだけ利用して下さい。

### 資本計画

#### 教師用ガイドシート

本小冊子の内容は次の通りである。

1. 必要資本計画
2. 貸借対照表分析 …… 現金
3. 運転現金残高
4. 必要資産計画
5. 資産増加の計画
6. 掛売上の回収期間
7. 在庫水準の予測
8. 資産勘定の予測
9. 運転資本
10. 営業源泉からの資本
11. 必要追加資本

補足教示：

- 1．運転現金残高を見積もるために、顧客の利益計画を利用しなさい。
- 2．予想売上、支払実績そして債権回収方針に基づく、売掛金残高の予測。
- 3．予想売上に適合する在庫投資額の見積もり。
- 4．計画されている固定資産の取得による、資本構造への影響の考慮。
- 5．追加資本の必要に影響する、前払費用のようなその他の資産を増加させる意思決定の検討。
- 6．営業源泉から生じる余剰資本の利用可能性の検討。
- 7．利益計画で予測される利益、そして配当や引出の予想を考慮した後の営業活動から利用できる資本の見積もり。
- 8．次期に必要であろう余剰資本額の見積もり。

付記： 本小冊子を利用する前に、利用者は次の小冊子を読破すべきである。

「資産管理」

「債権回収：方針と手続き」

「在庫管理」

「原価の理解」

「コスト・コントロール」

「利益計画」

## 序 文

### 小企業の主要問題

小企業を悩ます最も厳しい問題の一つは、不適正な資本に関してである。この事は、多くの小企業失敗の原因のみならず、存続している企業にとっても絶えざる関心事である。売上と利益の成長を記録し続けている、成功している小企業においてさえ、しばしば予期されない現金の不足が生じることがある。これらの現金の不足は、売上の成長が、利益の成長をしのぐ棚卸資産、売掛金そして設備の増加を求めるために生じる。

### 危機の回避

重大な危機が生じるまで発見されない事実によって、現金の不足はしばしば一層悪化する。営業債権の損失、給料の支払不能、又は手形支払の失敗である。企業は、すぐにそしてそれ故に、可能なより悪い条件で、追加資本を求めなければならない。

### 計画の利点

必要資本の適正な計画によって、これらの危機はしばしば避けられる。小企業のオーナーは、将来の必要現金を予測でき、そこで必要額が事前に適正に算定される。代替的源泉が調査できるので、過大な支払利息を避け、過大負債によって企業を苦しめる可能性を避け、そして必要資本を確保する機会を改善して、借入れは最小に保たれる。

財務計画を発展させれば、オーナーは、自分達の交渉力が緊急の必要によって浸食されるずっと前に、利用できる最善の条件で資本を確保できる時期がわかる。この計画を発展させれば、もまた小企業のオーナーは、お金を投資する安全な所である企業への自信を高めながら、貸主や投資家により説得力のある論拠を提供することができる。

## コントロール

財務計画は、もまたすべての資産及び負債勘定のための指針を提供するでしょう。そこで、実際残高は計画と定期的に比較ができ、そしてどんな問題も、可能な最も早い時期に発見でき、そこで矯正的な方法が迅速にそして経済的に行われる。

### 小冊子の諸目的

本小冊子は、貴社の必要現金を予測することを援助するように企画されている。この小冊子で、次のことを実施する方法を学ぶことができる。

- 現金はどこから入取され、そしてどのように使用されたかを決定するために、貸借対照表を分析する。
- 日々の必要運転資金を満たすのに必要な最小現金残高を設定する。
- 掛売上によって生じる売掛金の水準を決定する。
- 予期される売上量を維持するのに必要な在庫水準を見積もる。
- 固定資産のようなその他の資産勘定の変動を予測する。
- 営業上の債権者から利用できる資本額を決定する、そこで借入れ又は追加投資の必要性が最小にされる。
- 次年度の営業から提供されるであろう資本額を決定する。
- 次年度に必要な余剰資本額を決定するために、全資産、負債及び資本勘定の予測を集計する。

## キャッシュ・フロー計算書

### キャッシュ・フロー計算書

ある期間のキャッシュ・フローは、期首から期末までに生じた貸借対照表の変動分析によって算定できる。このような計算書は、次のような各種の用語で知られている。

- キャッシュ・フロー計算書
- ファンド・フロー計算書
- 資金の源泉と運用
- 資金の源泉と使途
- 「入取先と支払先」

### 主要企業の財務報告書

最近、主要企業の財務報告書として、損益計算書と貸借対照表に加えて、「財政状態変動表」をも含めている。この計算書は、流動資産と流動負債との差額である純運転資本の変動を分析し、そして株主のニーズを満たすために作成される。

### 小企業のニーズ

小企業オーナーにとっては、個々の流動資産と流動負債勘定の変動を分析するためには、差額形式がより適切である。「キャッシュ・フロー計算書」と呼ばれるこの形式が、この小冊子で検討されよう。

このような計算書がどのように作られるかを知るには、付表 1 の精算表を参照しなさい。付表 1 に、1978年末と1979年末のウエスタン電機の貸借対照表が示めされている。1979年にウエスタン電機が利用できた現金源泉と、それがどのように使用されたかを決定するために、この 2 つの貸借対照表は、精算表で比較されよう。

### 精算表

精算表は 4 つの欄から成っている。12 / 31 / 78 と 12 / 31 / 79 と表示されている最初の 2 欄は、それぞれの期日におけるウエスタン電機の貸借対照表を示めている。資産は精算表の上半分に示めされ、そして負債及び資本は下半分に示めされる。最後の 2 欄は、使途と源泉として表示される。

## 資産

資産区分では、プラス(+)表示は使途欄に示めされる、他方マイナス(-)表示は源泉欄に示めされる。資産残高の増加は現金の使途を表わし、他方資産残高の減少は現金の源泉を表わしているということを、これらの表示は指摘している。

例えば、棚卸資産又は売掛金の減少は、現金を生み出す、それ故に資金の源泉となる。棚卸資産又は売掛金の増加は、企業の現金を使用させよう。同様に、固定資産の取得は現金を必要とし、そして固定資産の売却は、現金を生み出すであろう。

\*\*\*\*\*

1. 資産残高の増加は、現金の（使途 / 源泉）である。

-----  
使途  
-----

2. 資産残高の減少は、現金の（使途 / 源泉）である。

-----  
源泉  
-----

3. 売掛金の \$ 25,000 から \$ 30,000 への増加は、現金の（使途 / 源泉）であろう。

-----  
使途  
-----

4. 売掛金の減少は、現金の（使途 / 源泉）であろう。

-----  
源泉  
-----

\*\*\*\*\*

## 負債及び資本

資産残高の増加は現金の使途であり、他方資産残高の減少は現金の源泉である。貸借対照表の負債及び資本の区分では、当然資産の区分の逆になる。負債の増加は現金の源泉である。負債の減少は現金の使途である。

例えば、もし短期借入金が増加すれば、利用できる現金は増加するであろう。他方、借入金の返済は、銀行に対する負債を減少させ、そして現金を使用させよう。

それ故に、付表1の精算表の負債及び資本の区分では、マイナス(-)表示は使途欄に示めされ、そしてプラス(+)表示は源泉欄に示めされるということに気付くでしょう。

付表1に表示される貸借対照表は、流動資産、純固定資産、流動負債、負債合計、又は資本合計のような如何なるサブトータルをも含んでいない。しかしながら、貸借対照表を構成する個々の勘定のすべてが表示されている。それ故に、サブトータルを含めると、重複が生じるのである。

\*\*\*\*\*

1. 資産残高の増加は、現金の（源泉 / 使途）である。

-----  
使途  
-----

2. 負債残高の増加は、現金の（源泉 / 使途）である。

-----  
源泉  
-----

3. 資本勘定の増加は、現金の（源泉 / 使途）である。

源泉

---

4. もし棚卸資産が、1年間で\$ 30,000から\$ 40,000へ増加すれば、これは現金の（源泉 / 使途）であろう。
- 

使途

---

5. もし営業上の債権者への債務が、1年間に\$ 25,000だけ増加すれば、これは現金の（源泉 / 使途）と考えられよう。
- 

源泉

---

6. 営業上の債権者に対する買掛金の減少は、現金の（源泉 / 使途）であろう。
- 

使途

---

7. オーナーの企業への投資の増加は、現金の（源泉 / 使途）であろう。
- 

源泉

---

8. 利益剰余金の増加は、現金の（源泉 / 使途）であろう。
- 

源泉

---

9. 長期借入金の返済は、現金の（源泉 / 使途）であろう。
- 

使途



\*\*\*\*\*

### 貸借対照表の変動分析

キャッシュ・フロー計算書は、各貸借対照表勘定の変動額を算定し、そしてこの変動額を付表1の精算表の適正な欄、つまり源泉か使途に移記することによって作成される。

例えば、ウエスタン電機の現金残高は、1979年には\$ 25,000から\$ 30,000へ増加した。これは、\$ 5,000( $\$ 30,000 - \$ 25,000$ )の増加(+)を表わしている。\$ 5,000の増加は、使途(+)欄に移記される。売掛金は、\$ 120,000から\$ 100,000へ減少した、つまり\$ 20,000 ( $\$ 120,000 - \$ 100,000$ )の変動である。この減少は、源泉(-)欄に移記される。

\*\*\*\*\*

1. ウエスタン電機の売掛金残高は、1979年中に減少した。この変動は、現金の(源泉/使途)を表わす。

源泉

2. 1979年中の売掛金の減少額は、\$ \_\_\_\_\_であった。

\$ 20,000    ( $\$ 120,000 - \$ 100,000$ )

3. ウエスタン電機の棚卸資産は、1978年12月31日で\$ 120,000であり、そして1979年12月31日には\$ 160,000になった。それ故に、これは当該期間中に\$ \_\_\_\_\_だけ(増加/減少した)。

\$ 40,000    ( $\$ 160,000 - \$ 120,000$ )

増加した

---

4. この\$ 40,000の棚卸資産の増加は、（使途／源泉）欄に移記されるべきである。

---

使途 (+)

---

5. ウェスタン電機の固定資産は、1978年12月31日で\$ 40,000であり、そして1979年12月31日には\$ 50,000になった。それ故に、固定資産総額は、1979年中に\$ 10,000だけ（増加／減少した）。

---

増加した

---

6. 固定資産の\$ 10,000の増加は、（使途／源泉）欄に移記されるべきである。

---

使途 (+)

---

\*\*\*\*\*

### 減価償却の分析

付表1の精算表の資産区分に表示されている最後の勘定は、減価償却累計額である。減価償却累計額は控除されるべき残高である。控除されるべき残高であるから、減価償却累計額の増加は、資産総額の減少を表わす。資産額のすべての減少のように、減少額は源泉(―)欄に移記される。

例えば、減価償却累計額が1978年12月31日で\$ 15,000であり、そして1979年12月31日には\$ 20,000になったことを、付表1は示している。この差額\$ 5,000は、\$ 5,000の固定資産の減少を指摘している。それ故に、これは源泉

(一)欄に移記される。

減価償却累計額残高の増加は、当該期間中の利益に課せられる、減価償却費の純額を表わしている。

ほとんどの費用と異なり、減価償却費は当該期間中に現金の支出を伴わない。それ故に、減価償却費は、当該期間中の資金源泉として、純利益に加算されなければならない。

\*\*\*\*\*

1. 減価償却累計額は、期首に \$ 10,000 で、期末には \$ 12,000 である。当該期間中の変動は：

a. 資産額の \$ 2,000 の増加

b. 資産額の \$ 2,000 の減少

を表わす。

-----  
b. 資産額の \$ 2,000 の減少  
-----

2. この資産額 \$ 2,000 の減少は、現金の（源泉 / 使途）と考えられるであろう。

-----  
源泉  
-----

3. 減価償却累計額は、期首に \$ 45,000 で、期末に \$ 40,000 である。\$ 5,000 の減少は、現金の（源泉 / 使途）である。

-----  
使途  
-----

\*\*\*\*\*

## 負債及び資本の分析

精算表の負債及び資本区分では、勘定残高の増加は、源泉(+欄)に移記され、そして勘定残高の減少は、使途(-欄)に移記される。

例えば、1978年12月31日には、ウエスタン電機は銀行へのどんな借入金をも有していなかった。1979年12月31日には、\$ 20,000の借入金があった。この\$ 20,000の増加は、源泉(+欄)に移記される。

1979年中に、買掛金は\$ 80,000から\$ 100,000へと\$ 20,000だけ増加した。この買掛金の増加は、現金の源泉であり、そしてそれ故に、付表1の源泉(+欄)に移記される。

第3番目の負債勘定は、長期借入金の内、当期中に期限が到来する部分を表わしている。これは、貸借対照表日から12カ月以内に支払われなければならない、ウエスタン電機の長期借入金の金額である。1978年12月31日から1979年12月31日までに、残高に何ら変動がないということに気付くでしょう。この残高に何ら変動がないのであるから、使途又は源泉欄へのどちらへの記入も必要ない。

\*\*\*\*\*

1. 1978年12月31日の、ウエスタン電機の未払費用は\$ 10,000であった。1979年12月31日の残高は\$ 15,000になった。金額が（増加 / 減少した）ので、これは現金の（源泉 / 使途）である。

-----  
増加した  
源泉  
-----

2. 1979年12月31日に、ウエスタン電機の長期借入金は、期首よりも（増加 / 減少）した。

-----  
減少    (\$ 25,000対\$ 50,000)  
-----

-----  
3. 長期借入金の減少は、\$ \_\_\_\_\_であった。  
-----

\$ 25,000    (\$ 50,000－\$ 25,000)  
-----

4. 長期借入金 \$ 25,000の減少は、（使途 / 源泉）欄に記入されよう。  
-----

使途 (一)  
-----

\*\*\*\*\*

## 資本

1979年中に、ウエスタン電機の資本金には、何ら変動がなかった。明らかに、当該期間中に、何ら株式が発行されたり、又は消去されなかった。この金額が変動しないのであるから、使途又は源泉欄のどちらへの記入も必要ない。

利益剰余金は、企業への現金の源泉として、\$ 10,000 (\$ 85,000－\$ 75,000) だけ増加した。

## 利益留保

何れの期間の利益剰余金勘定の変動も、当該期間の純利益から、期間中の投資に対するオーナーの報酬としての配当や引出を控除した金額に等しい。

例えば、もし企業が、期首に\$ 100,000の利益剰余金があって、当該期間の純利益が\$ 50,000で、そしてオーナーに\$ 20,000の配当が支払らわれれば、期末の利益剰余金は、次のように計算されよう。

期首利益剰余金	\$ 100,000
加算： 純利益	＋ 50,000
減算： 配当金	－ <u>20,000</u>

期末利益剰余金            = \$ 130,000

利益剰余金の変動は、オーナーが企業に留保することに同意した、純利益部分を表わしている、そこで企業は成長できる。1979年のウェスタン電機の純利益は、\$ 19,000であった。明らかに、この内の\$ 9,000がオーナーに対する配当として決定され、そして残りの\$ 10,000が企業に再投資された。

\*\*\*\*\*

1. 利益剰余金の増加は、現金の（源泉 / 使途）と考えられよう。

源泉

2. 企業が、1年間で\$ 75,000の純利益を得た。この金額の内\$ 30,000が、配当としてオーナーに支払われた。利益剰余金の増加は、\$ \_\_\_\_\_ であろう。

\$ 45,000    (\$ 75,000 - \$ 30,000)

3. もし利益剰余金の期首残高が\$ 200,000であれば、期末残高は\$ \_\_\_\_\_ であろう。

\$ 245,000    (\$ 200,000 + \$ 45,000)

\*\*\*\*\*

合計額

現金の使途と源泉合計は、精算表の最終行に表示される。資産や負債及び資本のそれぞれの合計額が、表示されないということに気付くでしょう。現

金の使途と源泉の両方は、資産、負債及び資本勘定から生じるから、付表 1 の各欄の合計 \$ 80,000 は、現金のすべての使途と源泉をそれぞれ単純に加算することによって、算定される。

### 等式のチェック

何れの期間でも、現金の使途合計は源泉合計に等しくなければならない。それぞれの合計は、何ら特別の意義を有していない、しかし、それぞれが正しいということによって、計算書作成の正確性を効果的にチェックできる。

付表 2 は、1979 年のウエスタン電機の現金の源泉と使途の要約表である。これは、付表 1 の精算表から直接に諸勘定を移し、源泉と使途を別々に掲げることによって、簡単に作成される。この要約表は、現金が当該年度中にどこから入取され、そしてどのように使用されたかを、一見して管理者に教えることができる。

例えば、1979 年中の現金は、売掛金の減少、減価償却費、そして短期借入金、買掛金及び未払費用の増加、そして営業純利益から生じた利益剰余金の増加から得られたということを、ウエスタン電機の管理者は、即座に知ることができた。

これらの資金は、現金残高の増加、棚卸資産の増加、固定資産の取得、そして長期借入金の減少に使用された。

## 資産残高の予測

### キャッシュ・フローと利益計画

利益計画は、次期に企業から期待できる、売上高、費用、そして純利益を教える。貴社の資本状況が、将来どうなるかを知することは、同様に重要である。利益が多額に生じている場合でさえ、明らかに成功している企業でも、現金の不足が生じることがある。売上高が増大するに従って、棚卸資産及び

売掛金も増加し、固定資産が取得され、そして債権者に対する債務も増加する。もし企業が、これらのニーズを満たすのに十分な財務的強さを有していなければ、売上と利益を生み出すために費やされる努力は無駄になってしまう。

### 現金の源泉と使途の予測

現金の源泉と使途の精算表を発展させて、次年度の必要資金を予測することができる。この予測と共に、貴社が必要であろう追加現金を予想できる。

利益計画からの売上高、費用そして純利益の予測と共に、当期の貸借対照表を用いて、予測が行われる。それに加えて、利益計画に反映されていない、固定資産の取得、負債返済義務等のような、計画されている諸活動を考慮しなければならない。

### 予測貸借対照表

この情報が、次年度末の「予測」又は計画された貸借対照表を作成できよう。基本的には、各貸借対照表勘定の期末残高を見積もるか、予測することによって、予測貸借対照表は作成される。最小現金残高はいくらであるべきか。売掛金はどうか。買掛金（営業上の債権者に対する債務）はどうか。

### 資産残高の見積もり

予測貸借対照表を作成するには、次年度に期待されている企業規模に適合するように、期末に要求されよう各資産残高を見積もることから始まる。

### 最小現金残高

見積もられねばならない最初の金額は、毎日の要求を満たすのに必要な最小現金残高である。どんな企業でも、業界慣習、企業規模、そして棚卸資産及び売掛金の回転率のような要因によって、この金額は変動する。

最小現金残高は、棚卸資産及び費用の平均週間（又は月次）支出額を計算



することによって通常算定される。現金売上の比率が高いか、毎日の売掛金回収がどちらかと言うと均等である企業では、一週間の平均支出額に等しい現金残高で十分である。どちらかと言えば多額の売上が少ない企業で、売掛金回収がより遅い場合には、現金の1カ月又は2カ月分の準備が必要となろう。

ウエスタン電機の場合には、最小現金残高の現実的見積もりは、多分棚卸資産及び費用のための平均月現金支出額の半分であろう。

### 現金支出の算定

付表3の利益計画に表示されている、支払利息や法人税を含む、費用合計から始めて、費用のための現金支出合計は算定される。そこで、減価償却費や創立費償却のような非現金支出費用は、費用合計から控除される。

営業費用合計	\$ 218,000
支払利息	17,000
法人税	<u>15,000</u>
	\$ 250,000
差引：減価償却費	<u>8,000</u>
	\$ 242,000

付表3は、1980年の予測売上原価が\$ 1,120,000であるともまた示している。もしウエスタン電機が、この金額で商品を販売しようとするれば、棚卸資産補充のための仕入れが、当該年度中およそ同額でなければならないと仮定することは、多分合理的である。

そこで次年度の棚卸資産及び費用のための現金支出合計は、次のように計算されよう。

棚卸資産	\$ 1,120,000
費用	<u>242,000</u>
支出額	\$ 1,362,000

同上額を半月分に換算するように減少させるには、合計を24で割る。それ故に、12月31日の要求現金残高は、次のように計算されよう。

$$\$ 1,362,000 \div 24 = \$ 56,750 \quad , \quad \text{約} \$ 57,000$$

12月31日後すぐに生じるであろう、既知の異常な現金要求のために、この見積もりは増加させるべきである。これには、借入金返済、固定資産、前払費用の支払い等を含む。ウエスタン電機には、このような要求があるという、どんな徴候もないので、12月31日の予測現金残高は\$ 57,000のままであろう。この金額が、付表4の12 / 31 / 80の現金残高として移記される。

\*\*\*\*\*

1. 1年間の棚卸資産仕入高は、およそ売上原価に等しくなるべきである。  
(正 / 誤)

-----  
正  
-----

2. 現金支出合計を見積もるには、売上原価に\_\_\_\_合計を加算しなさい。

-----  
費用  
-----

3. 利益計画のどんな非現金費用も、要求現金を見積もるために、費用合計  
(に加算 / から控除) すべきである。
-

から控除

4. 最も一般的な非現金費用は \_\_\_\_\_ である。

減価償却費

5. 企業の売上原価は\$ 200,000の予測である。費用合計は\$ 110,000の予測である。この金額の内、\$ 10,000は減価償却費である。そこで、当該年度の支出合計の見積もりは、\$ \_\_\_\_\_ であろう。

\$ 300,000      ( $\$ 200,000 + \$ 110,000 - \$ 10,000$ )

6. もし企業が、1 カ月平均支出額を要求する最小現金残高を有したいならば、最小残高を決定するには、支出合計を \_\_\_\_\_ で割る。

12

7. 年間現金支出合計が\$ 300,000で、最小現金残高は1 カ月間の支出額を要求すれば、最小残高は\$ \_\_\_\_\_ となるべきである。

\$ 25,000      ( $\$ 300,000 \div 12$ )

8. 1 カ月間の売上原価と現金費用を満たす現金残高は、すべての企業にとって適切である。      (正 / 誤)

誤      (各企業によって異なる。)

9. もし売掛金回収が変動的であれば、要求される最小現金残高は、多分 (

増加／減少) しよう。

増加

\*\*\*\*\*

### 売掛金の予測

期末売掛金残高は、売上予測、顧客支払歴、そして回収率を早めるか、遅らせるかの、債権回収実務の計画されている変更に依存する。

### 平均回収期間

売掛金を見積もるには、売掛金合計を売上日数の換算によって表わす、平均回収期間を算定しなさい。これは次のように計算される。

回収期間＝売掛金÷平均日次売上高

1979年のウェスタン電機の売上高は\$ 1,200,000であった。それ故に、平均日次売上高は次のように計算されよう。

$$\$ 1,200,000 \div 360 = \$ 3,333$$

1979年12月31日現在の貸借対照表の売掛金は\$ 100,000である。そこで、売掛金の回収期間（回収日数）は、次のように計算されよう。

回収期間＝売掛金÷平均日次売上高

$$\text{回収期間} = \$ 100,000 \div \$ 3,333$$

回収期間＝30日

\*\*\*\*\*

1. 売掛金の回収期間（回収日数）を計算するには、未回収売掛金合計を\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_で割る。

-----  
平均日次売上高

- 2. もし年間売上高が\$ 360,000であれば、平均日次売上高は\$ \_\_\_\_\_である。

-----  
\$ 1,000      ( $\$ 360,000 \div 360$ )

- 3. もし売掛金が\$ 36,000であり、そして平均日次売上高が\$ 1,000であれば、  
回収日数（回収期間）は、\_\_\_\_\_となろう。

-----  
36      ( $\$ 36,000 \div \$ 1,000$ )

- 4. もし企業の平均回収期間が45日であれば、未回収売掛金残高計が45日の  
平均\_\_\_\_\_に等しいということを意味する。

-----  
売上高

\*\*\*\*\*

### 回収期間の変更

ウエスタン電機のオーナーは、平均回収期間が30日のままであるかどうか  
を決定しなければならない。もし顧客がキャッシュ・フロー問題を経験する  
か、売上を上げるのに、利益が限界的な勘定を増やすことを求めれば、この

期間は増加しよう。反対に、もし企業が回収傾向を改善するように注意したり、又は掛売上をより制限したり、回収の遂行をより積極的にしたり、又は現金割引を提供することによって、支払いを促進させようとすれば、回収期間は減少しよう。

ウエスタン電機は、平均回収期間が30日のままであると期待していると仮定しよう。1980年の予測売上高は\$ 1,400,000であるから、平均日次売上高は次のようになろう。

$$\text{平均日次売上高} = \text{年間売上高} \div 360$$

$$\text{平均日次売上高} = \$ 1,400,000 \div 360$$

$$\text{平均日次売上高} = \$ 3,889$$

もし売掛金が、30日の回収日数のままであれば、そこで期末残高は次のように計算される。

$$\text{売掛金} = \text{平均日次売上高} \times \text{回収期間}$$

$$\text{売掛金} = \$ 3,889 \times 30$$

$$\text{売掛金} = \$ 116,670, \text{ 約} \$ 117,000$$

そこで、この金額は、付表4の1980年12月31日の資産欄に移記される。

#### 要求棚卸資産の予測

棚卸資産は、回転日数によって表わされる。これは次のように計算される。

回転日数＝棚卸資産÷平均日次売上原価

1979年のウェスタン電機の売上原価は、\$ 960,000であった。平均日次売上原価は次のように計算されよう。

平均日次売上原価＝年間売上原価÷360

平均日次売上原価＝\$ 960,000÷360

平均日次売上原価＝\$ 2,667

1979年12月31日の棚卸資産は\$ 160,000であった。回転日数は次のように計算される。

回転日数＝棚卸資産÷平均日次売上原価

回転日数＝\$ 160,000÷\$ 2,667

回転日数＝60

\*\*\*\*\*

1. 棚卸資産の回転日数を算定するには、棚卸資産残高を\_\_\_\_\_で割る。

a. 平均日次売上高

b. 平均日次売上原価

-----  
b. 平均日次売上原価

-----  
2. 企業の年間売上高が\$ 240,000である。売上原価が\$ 180,000である。平均日次売上原価は、\$ \_\_\_\_\_である。  
-----

\$ 500      ( $\$ 180,000 \div 360$ )  
-----

3. もし棚卸資産が\$ 10,000であり、そして平均日次売上原価が\$ 500であれば、棚卸資産の回転日数は\_\_日である。  
-----

20      ( $\$ 10,000 \div \$ 500$ )  
-----

\*\*\*\*\*

### 回転日数の予測

棚卸資産の現実的な回転日数を見積もるには、回転日数が多分増加されるべき場合には、棚卸資産の不足が売上の機会損失を引き起こすかどうかを、最初に決定しなければならない。もしそうでなければ、棚卸資産投資、貯蔵品の要求、又はより少ない回転日数で営業することによって保たれている記録を制限することを考慮しよう。

1年間を通してのシステムの在庫管理を適用して、何ら売上量の重要な機会損失なく、60日の棚卸資産回転日数から55日の回転日数へ減少できると、ウエスタン電機の管理者が感じていると仮定しよう。

1980年の見積平均日次売上原価は、\$ 3,111( $\$ 1,120,000 \div 360$ )である。要求される期末棚卸資産は、次のように計算されよう。

棚卸資産 = 平均日次売上原価 × 回転日数

棚卸資産 = \$ 3,111 × 55



棚卸資産＝\$ 171,105 , 約\$ 171,000

この金額は、付表 4 の1980年12月31日の資産欄に移記される。

\*\*\*\*\*

1. 期末棚卸資産水準を予測するには、2つの個々の要因が予測されなければならない。これらは次の通りである。

1.

2.

---

売上原価

回転日数

- 
2. 次の内どれが、回転日数の予測を現在水準より増加するように提案しているのか。

a. 在庫管理をより厳しくする。

b. 売上の機会損失暦

c. 新製品ラインの追加

---

b. 売上の機会損失暦

c. 新製品ラインの追加

- 
3. より精巧な在庫管理システムを設定すると、多分回転日数の予測は（増加／減少）しよう。

---

減少

- 
4. 期末棚卸資産を算定するには、回転日数に平均日次(売上高／売上原価)

を乗じる。

---

売上原価

---

5. \$ 540,000の予測売上高, \$ 360,000の予測売上原価, そして45日の要求  
回転日数が与えられると, 要求される棚卸資産残高を算定できる。

\$ \_\_\_\_\_

---

\$ 45,000    ( $\$ 360,000 \div 360 = \$ 1,000$  ;  $\$ 1,000 \times 45 = \$ 45,000$ )

---

\* \* \* \* \*

### 固定資産

ウエスタン電機は, 1980年に新設備を原価 \$ 10,000で取得する計画である。  
そこで, 付表4の精算表に記入されるように, この \$ 10,000は, 合計 \$ 60,000となるように, 現在の固定資産に加えられよう。

### 固定資産の処分

ウエスタン電機は, 当該年度中にどんな固定資産をも処分しようとは計画していない。しかしながら, もしこのような売却や除去が計画されているならば, 次のように期末固定資産残高を算定するために, これらの資産の取得原価は, 控除されるべきである。

期首残高

+ 取得固定資産原価

- 売却又は除去した固定資産の取得原価

= 期末残高

例えば、ある企業の期首固定資産残高が\$ 100,000であると仮定する。当該年度中に、\$ 25,000の原価で新しい固定資産を取得し、そして取得原価\$ 15,000の固定資産を処分しようと計画している。そこで、期末残高の予測は次のように計算されよう。

期首残高	\$ 100,000
取得	+ 25,000
差引：処分	<u>- 15,000</u>
期末残高	= \$ 110,000

#### 減価償却累計額

期末減価償却累計額残高の予測は、現在の減価償却累計額残高に予期される減価償却費を加算して計算される。例えば、もし期首残高が\$ 20,000であり、そして年間見積減価償却費が\$ 5,000であれば、期末残高は次のように計算されよう。

期首残高	\$ 20,000
+ 減価償却費	<u>5,000</u>
= 期末残高	\$ 25,000

当該年度中に除去された（売却された又は使用されなくなった）どんな固定資産の減価償却累計額も、控除されなければならない。例えば、もしある企業が、\$ 30,000の減価償却累計額で、減価償却費の予測は\$ 6,000であり、そして\$ 5,000の減価償却累計額である完全に償却済の機械を除去すると期待すれば、期末残高は次のように計算されよう。

期首残高	\$ 30,000
減価償却費	+ 6,000
差引：除去	<u>— 5,000</u>
期末残高	= \$ 31,000

ウエスタン電機は、当該年度中にどんな固定資産をも除去する計画はない。それ故に、減価償却累計額残高の唯一の変動は、予測減価償却費 \$ 8,000 の増加であろう。それ故に、1980年12月31日の減価償却累計額は、次の通りである。

期首残高	\$ 20,000
+ 減価償却費	<u>8,000</u>
= 期末残高	\$ 28,000

そこで、この金額が付表 4 に移記される。

### その他の資産

前払費用、創立費、有価証券等のような、どんなその他の資産の予測も、もまた同様になされるべきである。ウエスタン電機には、その他のどんな資産もないから、資産の予測は完了する。

### 資産合計

資産合計、つまり全資産残高の予測合計は \$ 377,000 である。この金額が付表 4 に移記される。

\* \* \* \* \*

1. 固定資産の期末残高の予測を算定するには、計画されている取得額を加算し、そして当該年度中に \_\_\_\_\_ されよう固定資産の取得価額を控除する。

-----  
除去（売却，処分）  
-----

- 2．企業が，期首に\$ 100,000の固定資産を有している。当該年度中に，\$ 35,000の原価の固定資産を追加取得し，そして\$ 15,000の取得原価の資産を除去する計画がある。そこで，固定資産勘定の期末残高は，\$ \_\_\_\_\_であろう。
- 

\$ 120,000      (\$ 100,000 + \$ 35,000 - \$ 15,000)

-----

- 3．減価償却累計額の期首残高に，当該年度中の見積減価償却費を加算し，そして当該年度中に\_\_\_\_\_固定資産の減価償却累計額を控除する。
- 

除去した

-----

- 4．減価償却累計額の期首残高は\$ 50,000である。当該年度中の見積減価償却費は\$ 10,000である。取得原価\$ 5,000の完全に償却済の機械が除去される。それ故に，減価償却累計額の期末残高は\_\_\_\_\_でしょう。
- 

\$ 55,000      (\$ 50,000 + \$ 10,000 - \$ 5,000)

-----

\*\*\*\*\*

## 負債及び資本の予測

### 予測貸借対照表の完成

期末資産残高が予測された後，予測貸借対照表を完成するために，同様の

分析が、負債及び資本についても行われなければならない。

### 短期借入金

付表4に表示されている、最初の負債は短期借入金である。どんな現金の不足も、この借入金残高を増加させることによって、多分調整されるのであるから、ここでの分析ではこの借入金勘定を当分の間無視しよう。同様に、利用可能であろうどんな余剰現金も、この借入金を減少させ、そして支払利息を節約するように用いられよう。

### 買掛金

分析する最初の勘定は、買掛金である。この勘定は、供給者その他の営業上の債権者に対する債務を表わしている。これは、棚卸資産の購入、貯蔵品、賃借料、そして企業が外部から取得する、同様の商品及び用役に対して負っている金額を含む。

買掛金は、通常未払費用勘定に含まれる、給料、社会保険料、そして従業員ベネフィットのような給料関連費用を含んでいない。同様に、もまた未払費用に含まれる、利息及び税金の債務のような項目も含んでいない。

ウエスタン電機は、多少高いであろうが、供給者との良好な業務関係を維持すべきである水準の買掛金を有していることを、現在の35日の指標が指摘している。しかしながら、もし企業が利用可能な現金割引を利用できれば、これは30日にまで改善されるべきであると、管理者は感じている。

そこで、買掛金の期末残高は、最初に当該年度中に予期される購入額合計を決定することによって、計算される。それは次のようにである。

売上原価	\$ 1,120,000
+ 営業費用合計	218,000
- 給料費用	140,000
- 減価償却費	<u>8,000</u>
= 合計	\$ 1,190,000

そこで、平均日次購入額は次のようになる。

$$\$ 1,190,000 \div 360 = \$ 3,306$$

もしウエスタン電機が、30日の水準で買掛金を維持しようと計画すれば、  
そこで買掛金期末残高は次のようになろう。

$$\text{買掛金} = \text{平均日次購入額} \times \text{購入日数}$$

$$\text{買掛金} = \$ 3,306 \times 30$$

$$\text{買掛金} = \$ 99,180 \quad , \quad \text{約} \$ 100,000$$

この金額が付表 4 に移記される。1979年12月31日の期末残高からどんな変動もないということに気が付くでしょう。これは、購入額の増加が回転日数の減少によって、相殺されたからである。

### 購入日数

買掛金残高は、換算購入日数によって表わすことができる。これは、売上原価に、給料費用、給料関連費用、そして非現金費用を控除した後の営業費用合計を、加算することによって計算される。例えば、ウエスタン電機の1979年の購入額合計は、次のように計算されよう。

売上原価	\$ 960,000
+ 営業費用合計	200,000
- 給料費用	128,000
- 減価償却費	<u>8,000</u>
= 合計	\$ 1,024,000

これは、\$ 2,844の平均日次購入額を表わしている。そこで、買掛金残高\$ 100,000は、次のように換算購入日数に換えられる。

購入日数＝買掛金÷平均日次購入額

購入日数＝\$ 100,000÷\$ 2,844

購入日数＝35日

### 満足な購入日数

買掛金で維持される、購入した商品及び用役の回転日数は、業界の通常の販売条件と供給者との関係によって、算定されよう。ある企業では、60日の残高を維持することは望ましいでしょう。しかしながら、より典型的には30日である。

\*\*\*\*\*

1. 買掛金残高は換算\_\_\_\_日数によって表わされる。

a. 購入

b. 売上

-----  
a. 購入

2. もし年間購入額が\$ 180,000であれば、平均日次購入額は\$ \_\_\_\_である。

-----  
\$ 500      (\$ 180,000÷360)

3. もし買掛金が\$ 10,000であれば、これは\_\_日の購入日数を表わしている。



20 ( $\$ 10,000 \div \$ 500$ )

---

4. 次の内どれが、買掛金に含まれようか。

- a. 賃借料に対して負っている金額
  - b. 利息に対して負っている金額
  - c. 従業員が獲得したが、未だに支払られていない金額
  - d. 供給者に対して負っている金額
- 

- a. 賃借料に対して負っている金額
  - d. 供給者に対して負っている金額
- 

5. 付表4の負債勘定の内、どの勘定が、未払の利息と従業員報酬に対する企業債務を含んでいるか。

---

未払費用

---

6. 年間売上原価が\$ 600,000であり、そして営業費用合計が\$ 300,000である。この金額の内、\$ 150,000が給料であり、そして\$ 30,000が減価償却費である。年間購入額合計は\$ \_\_\_\_\_である。

---

\$ 720,000 ( $\$ 600,000 + \$ 300,000 - \$ 150,000 - \$ 30,000$ )

---

7. 平均日次購入額は\$ \_\_\_\_\_である。

---

\$ 2,000 ( $\$ 720,000 \div 360$ )

---

8. 買掛金の30日の水準を維持するには、残高は\$ \_\_\_\_\_になるべきである。

---

\$ 60,000    (\$ 2,000×30)

---

\* \* \* \* \*

### 1年以内に期限が到来する長期借入金

1年以内に期限が到来する長期借入金勘定は、次期の12カ月以内に返済しなければならない、長期借入金を表わしている。例えば、1979年12月31日の貸借対照表に表示されている残高は、1980年中に返済しなければならない金額である。

### 返済計画

各年度の返済金額は、借入れがなされた時に、設定された返済計画によって決められている。加えて、すでに期限が到来しているが、まだ返済していない金額も、含められねばならない。

ウエスタン電機の長期借入金は、借入額を1977年11月30日に受け取り、4年間の借入で、そして元金返済計画は次のように明確にされていると仮定しなさい。

1978年11月30日	\$ 25,000
1979年11月30日	\$ 25,000
1980年11月30日	\$ 25,000
1981年11月30日	\$ 25,000

ウエスタン電機の借入金の内、短期分だけを考えれば、1980年12月31日から12カ月以内に返済されるべき唯一の金額は、1981年11月30日の支払額\$ 25,000であろう。それ故に、この金額が付表4の負債及び資本欄に移記されるべきである。

### 未払費用

未払費用を正確に見積もるには、法人税支払義務、利息支払計画、給料支払日等の詳細な分析を必要とする。もしこの金額が、他の負債及び資本項目と比較して多額でなければ、これらが多分現在の水準のままであろうと、仮定することは通常問題ないであろう。それ故に、1979年12月31日の\$ 15,000の残高は、もまた付表4の1980年12月31日の残高として表示される。

### 長期借入金

長期借入金の予測は、現在残高から、次年度に予定されている返済額を控除することによって決められる。ウエスタン電機は、1980年11月30日に\$ 25,000の支払いをするであろうから、唯一の残高は、1981年11月30日の支払いである、\$ 25,000の1年以内に期限が到来する金額であろう。それ故に、長期借入金として表示される残高は\$ 0になる。

### 資本金

資本金残高の変動は、企業が当該年度中に新株を発行するか、現在の株主から株式を買い戻す計画がある場合にだけ生じよう。ウエスタン電機は、1980年中にこのような意図がないと仮定すれば、\$ 50,000が付表4に表示されているように、期末残高として移記される。

\*\*\*\*\*

1. 1年以内に期限が到来する長期借入金勘定は、次\_\_\_\_内に支払日が到来する、長期借入金の金額を表わしている。

-----  
年度  
-----

2. 残高は、\_\_\_\_\_金額をも含む。  
-----

支払日が到来している

3. 支払残高は、何時でも、借入金返済\_\_\_\_\_によって決められる。

計画

4. 企業が、1979年7月1日付の5年間の借入金\$ 50,000に署名する。元金返済は、1980年6月30日から1984年6月30日までの、5年均等額でなされる。1979年12月31日の貸借対照表に、1年以内に期限が到来する長期借入金として表示される金額は、\$ \_\_\_\_\_ になるう。

\$ 10,000

5. 12カ月以内に期限が到来しない金額は、\_\_\_\_\_ 勘定に表示される。

長期借入金

6. 次の内、どれが未払費用勘定に含められようか。

- a. 供給者に対して負っている金額
- b. 法人税として負っている金額
- c. 従業員に対して負っている金額

- b. 法人税として負っている金額
- c. 従業員に対して負っている金額

7. 何によって、資本金として表示されている残高が増加するのか。

新株の発行

---

8 .何によって、資本金として表示されている残高が減少するのか。

---

株式の買い戻し

---

\*\*\*\*\*

### 利益剰余金

この金額は、オーナーによって企業に留保されている、企業利益を表わしている。毎年、この残高は当該年度中の純利益だけ増加し、そしてオーナーの投資に対する報酬として、彼らに支払われる配当だけ減額されよう。

例えば、1978年12月31日のウエスタン電機の利益剰余金は、\$ 75,000であった。1979年中に、純利益は\$ 19,000であり、そしてオーナーは配当金\$ 9,000を受け取った。それ故に、利益剰余金の期末残高は、次のように計算される。

1978年12月31日残高	\$ 75,000
1979年の純利益	+ 19,000
差引：1979年の支払配当金	<u>9,000</u>
1979年12月31日残高	= \$ 85,000

利益剰余金の期末残高を予測するには、現在残高に予測純利益を加算し、そして予定している配当金を減額する。ウエスタン電機は、1980年に\$ 15,000の配当金の支払いを予定していると仮定しよう。そこで、1980年12月31日の利益剰余金残高は、次のように計算されよう。

1979年12月31日残高	\$ 85,000
1980年の純利益	+ 30,000
差引：1980年の支払配当金	— <u>15,000</u>
1980年12月31日残高	= \$ 100,000

### 等式

この時点で、短期借入金を除いて、1980年末の全資産、負債及び資本勘定が予測された。全資産はすでに \$ 377,000 と見積もられているから、全負債及び資本もまた \$ 377,000 でなければならない。

### 短期借入金残高の算定

それ故に、短期借入金の期末見積金額を決めるために、総額 \$ 377,000 から、すべての他の負債及び資本勘定の合計額が控除される。これは次のようになる。

買掛金	\$ 100,000
1年以内に期限が到来する長期借入金	+ 25,000
未払費用	+ 15,000
資本金	+ 50,000
利益剰余金	+ <u>100,000</u>
合計	= \$ 290,000

そこで、この合計額が、短期借入金の期末残高を算定するために、負債及び資本合計から控除されるべきである。この金額は、\$ 87,000 (\$ 377,000 - \$ 290,000) である。これは、1979年12月31日の残高から \$ 67,000 (\$ 87,000 - \$ 20,000) の増加を表わしている。

## 検討

そこで、オーナーは、この数字が現実的な予測を表わしているかどうかを決定するために、この数字を検討しなければならない。ウエスタン電機のオーナーは、1980年の成長をファイナンスするための、短期銀行借入金を増加させることになりに依存している。予期される銀行借入金額は、企業の借入能力の現実的な範囲をはるかに越えていよう。それ故に、オーナーは、この負債を減少させるための方法を探さねばならない。多分オーナーは、各種の資産勘定を再評価できる、つまり、より少額の最小現金残高で十分であるか、売掛金を制限できるか、棚卸資産を減少できるか、計画されている固定資産の取得を取消せるか、又は固定資産を売却できるかを検討する。

同様に、オーナーは、他の負債又は資本勘定を増加させる諸方法を探そう。多分買掛金は、供給者との関係を非常に危険にさせずに、又は割引を失わずに、45日まで引き延ばせるか。多分長期借入金は、再調達することによって増加できる、そこで短期借入金を減少できる。

オーナーは、より多くの株式を取得することによって、自分達の投資を増加し、又は配当金を削除することを考えよう。

## 要約

期末予測貸借対照表が作成された後に、予想される変動が、現金の使途又は源泉として分析され、そして分類されるべきである。これは付表4で行われ、そして付表5に要約される。

\*\*\*\*\*

1. 付表5で、1980年の資金の使途を表わしている資産の変動を認識しなさい。

- 1.
- 2.
- 3.

4.

現金  
売掛金  
棚卸資産  
固定資産

2. ウェスタン電機は、1980年に棚卸資産を減少させる計画があるから、これは資金の（源泉／使途）を表わしている。

源泉

3. 付表4で、1980年のウェスタン電機の資金の源泉を認識しなさい。

1.  
2.  
3.

減価償却費  
短期借入金の増加  
利益剰余金の増加

\*\*\*\*\*

## 要約

### 資本要求への注意

どんな企業の成功している管理者も、売上及び費用管理へ注意を要求され



るように、ちょうど企業の必要資本への注意も要求される。

### ガイドライン

もしこの小冊子で学んだ、必要資本を予測する技法を、貴社に適用すれば、すべての資産、負債及び資本勘定のためのガイドラインを設定できよう。これらのガイドラインは、毎月末の実際残高とすぐに比較ができ、そこで、危機が生じるかなり前に、潜在的な諸問題を発見できる。

### 矯正活動

過大の売掛金や棚卸資産が発見でき、そしてニーズを満たすために、現金を自由に調整できるように、矯正活動が行われる。営業上の債権者から利用可能な資本金額を最大にできるので、そこで負債を返済するのに必要な現金を提供でき、高価な借入れに基づいている信用を減少できる。

### 必要資本の予想

余分な資本が必要ならば、要求時期と金額を予測する能力が、好条件で資本を獲得できる能力を大いに増加させよう。必要な資本を獲得するために、銀行家や投資家に対して、より説得的な論拠を提供できる。財務計画を作成すれば、貴社の安定性や、管理者としての貴方自身の技量についての彼らの信頼感を高めよう。これらは、彼らが自分達のお金を保護しながら、資本を提供しようとする特質なのである。

### 利益の利用

長期的に、資本的基盤を強化し、そして外部資本源泉への依存を減少させながら、営業利益をより良く利用できよう。

このようにすることによって、企業の必要資本への注意が不十分なために、才能、時期そしてお金の実質的な投資が浪費される、非常に多くの他社の運命を、貴社は避けられるのである。

付表 1

ウエスタン電機株式会社

キャッシュ・フロー計算書

精算表

	資産		使途	源泉
	<u>12 / 31 / 78</u>	<u>12 / 31 / 79</u>	<u>(+)</u>	<u>(-)</u>
現金	\$ 25,000	\$ 30,000	\$ 5,000	
売掛金	120,000	100,000		\$ 20,000
棚卸資産	120,000	160,000	40,000	
固定資産	40,000	50,000	10,000	
差引：減価償却累計額	<u>(15,000)</u>	<u>(20,000)</u>		5,000
資産合計	<u>\$ 290,000</u>	<u>\$ 320,000</u>		
負債及び資本				
			使途	源泉
	<u>12 / 31 / 78</u>	<u>12 / 31 / 79</u>	<u>(-)</u>	<u>(+)</u>
短期借入金		\$ 20,000		\$ 20,000
買掛金	\$ 80,000	100,000		20,000
1年以内に期限が到来する長期借入金	25,000	25,000		
未払費用	10,000	15,000		5,000
長期借入金	50,000	25,000	\$ 25,000	
資本金	50,000	50,000		
利益剰余金	<u>75,000</u>	<u>85,000</u>		<u>10,000</u>
負債及び資本合計	<u>\$ 290,000</u>	<u>\$ 320,000</u>	<u>\$ 80,000</u>	<u>\$ 80,000</u>

## 付表 2

ウエスタン電機株式会社

現金の源泉と使途

1979年

### 要 約

#### 源泉

売掛金の減少	\$ 20,000
減価償却費	5,000
短期借入金の増加	20,000
買掛金の増加	20,000
未払費用の増加	5,000
利益剰余金の増加	<u>10,000</u>
合計	\$ 80,000

#### 使途

現金の増加	\$ 5,000
棚卸資産の増加	40,000
固定資産の取得	10,000
長期借入金の減少	<u>25,000</u>
合計	\$ 80,000

付表 3

ウエスタン電機株式会社

売上及び費用予測

自1980年 1月 1 日 至12月31日

売上高	\$ 1,400,000
売上原価	<u>1,120,000</u>
売上総利益	\$ 280,000

営業費用

オーナー報酬	\$ 26,000
事務所管理者給料	18,000
セールスマン給料	12,000
セールスマン手数料	28,000
倉庫担当者給料	23,000
事務員給料	14,000
社会保険料	10,000
従業員ベネフィット	9,000
賃借料	10,000
使用料	4,000
電話料	3,000
消耗品費	2,000
広告費及び販売促進費	15,000
旅費及び交際費	13,000
運送費	18,000
専門家への報酬	5,000
減価償却費	<u>8,000</u>
営業費用合計	\$ 218,000
利息及び税引前利益	\$ 62,000
支払利息	<u>17,000</u>

税引前利益	\$ 45,000
法人税	<u>15,000</u>
当期純利益	\$ 30,000

付表 4

ウエスタン電気株式会社  
予測キャッシュ・フロー計算書, 1980年

	資産		使途	源泉
	<u>12 / 31 / 79</u>	<u>12 / 31 / 80</u>	<u>(+)</u>	<u>(-)</u>
現金	\$ 30,000	\$ 57,000	\$ 27,000	
売掛金	100,000	117,000	17,000	
棚卸資産	160,000	171,000	11,000	
固定資産	50,000	60,000	10,000	
差引：減価償却累計額	<u>(20,000)</u>	<u>(28,000)</u>		\$ 8,000
資産合計	<u>\$ 320,000</u>	<u>\$ 377,000</u>		

	負債及び資本		使途	源泉
	<u>12 / 31 / 79</u>	<u>12 / 31 / 80</u>	<u>(-)</u>	<u>(+)</u>
短期借入金	\$ 20,000	\$ 87,000		\$ 67,000
買掛金	100,000	100,000		
1年以内に期限が到来する長期借入金	25,000	25,000		
未払費用	15,000	15,000		
長期借入金	25,000	—	\$ 25,000	
資本金	50,000	50,000		
利益剰余金	<u>85,000</u>	<u>100,000</u>		15,000
負債及び資本合計	<u>\$ 320,000</u>	<u>\$ 377,000</u>	<u>\$ 90,000</u>	<u>\$ 90,000</u>

付表 5

ウエスタン電機株式会社  
現金の源泉と使途, 1980年

源泉

減価償却費	\$ 8,000
短期借入金の増加	67,000
利益剰余金の増加	<u>15,000</u>
	\$ 90,000

使途

現金の増加	\$ 27,000
売掛金の増加	17,000
棚卸資産の増加	11,000
固定資産の増加	10,000
長期借入金の減少	<u>25,000</u>
	\$ 90,000

[1983年 5月19日]

(この つよし, 経営科 専任講師, 簿記原理・会計学)